

Lean Six Sigma binnen AEGON

SPIDER Jaarconferentie 2008

Julien Sterk

September 2008

Wereldwijd

- Ruim 30.000 medewerkers
- Actief in meer dan 20 landen in Europa, Amerika en Azië, met omvangrijke activiteiten in Verenigde Staten, Nederland en Verenigd Koninkrijk
- Meer dan 40 miljoen klanten
- Omzet 2007 € 39,3 miljard
- Nettowinst 2007 € 2,6 miljard



Afzetmarkten



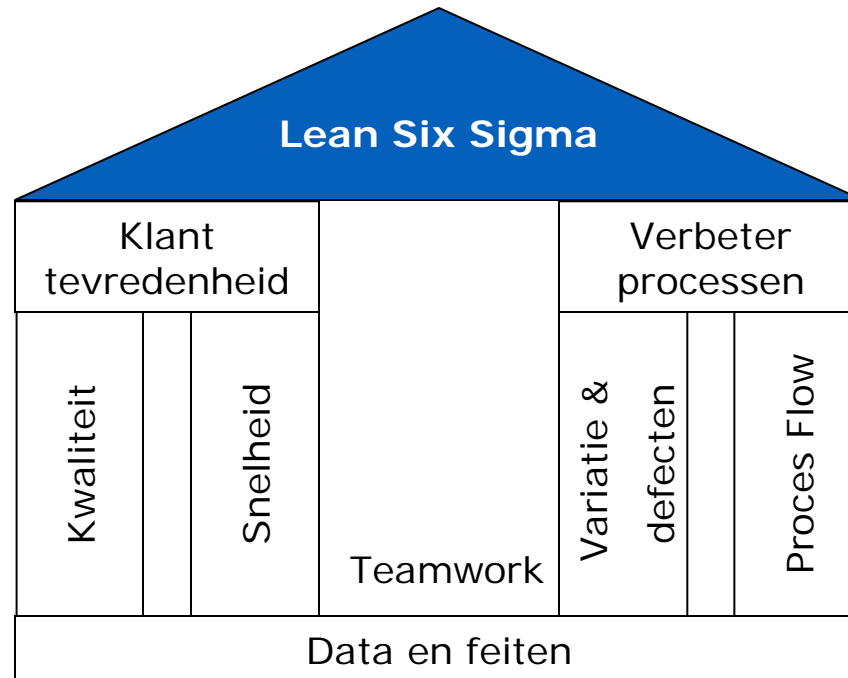
- 6e Verzekeraar Individuele Levensverzekeringen*
- 1e Verzekeraar Collectieve Pensioencontracten (incl. Optas, excl. TKP)*
- 6.200 medewerkers (inclusief UMG)
- In Den Haag, Leeuwarden, Nieuwegein, Groningen
- Nettowinst 2007: € 607 miljoen

- Service Center Bank
 - Nieuwegein
 - 100 medewerkers
 - Beheerd vermogen: 5 miljard Euro

* Bron: DNB, premie-inkomen 2006

Vier basis principes

1 – Stel klanten tevreden met snelheid en kwaliteit.



2 – Verbeter processen.

4 – Werk samen voor maximaal resultaat.

3 – Baseer beslissingen op data en feiten.

Lean: verwijder verspilling

"If it doesn't add value, it's waste" - Henry Ford



Onnodige complexiteit in bewerkingen



Onnodig transport (materiaal, onderdelen, producten)



Menselijke beweging



Onderhanden werk



Onnodige wachtmomenten



Rework



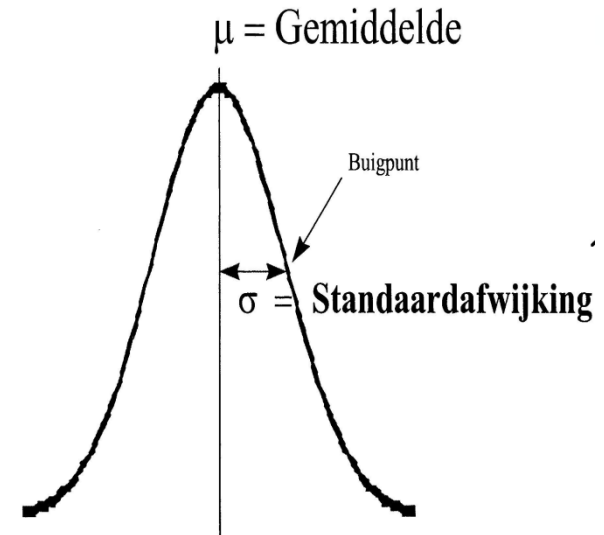
Overproductie

Six Sigma: meten is weten

Elk proces vertoont variatie

Sigma is de maat die aangeeft hoe groot de variatie binnen een proces is.

Sigma zegt iets over hoe goed of hoe slecht een proces verloopt.



Kwaliteitsniveau van het proces	Fouten per miljoen mogelijkheden
2 σ	308.537
3 σ	66.807
4 σ	6.210
5 σ	233
6 σ	3,4

20.000 X verbetering boven normale industrie standaard

Doelstellingen & aanpak

- Van procesmanagement/beheersing doorgroeien naar 'improvement'.
- *Klant*processen structureel optimaliseren in termen van kwaliteit, efficiency, risico's en/of klanttevredenheid.
- Kwaliteitgedreven boven kostenreductie, primair klanttevredenheid naar 8.
- Bottom-up, niet top-down: met betrokkenheid van en impact op de werkvloer.
- Cultuurverandering richting continuous improvement bewerkstellingen.
- Toepassing van LSS i.p.v. Canadese Bootcamp: middelen en haalbaarheid.

Fasering BPI programma



Speerpunten 2008

■ Vasthouden

- **Projecten** in **alle** AEGON bedrijfsonderdelen.
- Nadruk op uitvoeren van pilots en **onmiddellijk invoeren resultaten**.
- **Opleiden** van opnieuw groot aantal medewerkers.
- Opleiding van AEGON **Green Belts**.

■ Versnellen

- Opleiding van AEGON **Black Belts**.
- **Metten & Sturen generiek verbeteren**.
- **Leading Lean** introduceren – met operationeel management/MT-leden als belangrijke doelgroep.

■ Verankeren in BPM

- BPI inrichten / **koppelen aan de inrichting van BPM**
- Lean Six Sigma **borgen** binnen AEGON.

Resultaten na 1,5 jaar

■ Opleiding:

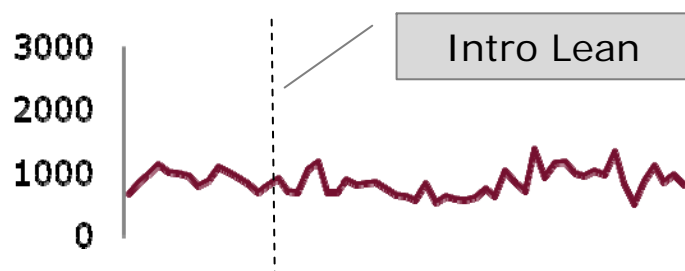
- Lean Light: ½ dag basis training voor alle geïnteresseerde
- Lean Xperience: 2 dagen training voor projectdeelnemers
 - Beide trainingen wordt inmiddels door eigen AEGON medewerkers gegeven.
- Greenbelts: 35 opgeleid vanuit BPM-afdelingen en operationele lijn.
- Blackbelts: proces-/projectmanagers van de belangrijkste units
 - Opleidingen inhouse verzorgt door IBIS/UvA. Duur 4-5 maanden.
 - Alle greenbelts & blackbelts gaan voor certificering.

■ Projecten:

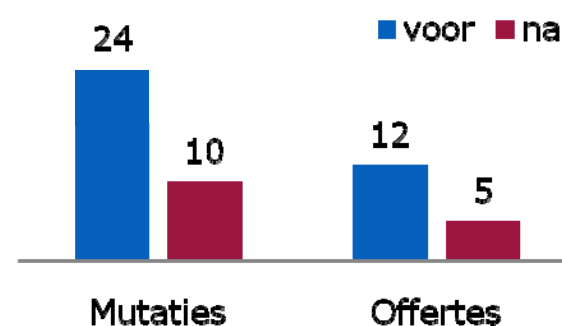
- 20 projecten afgerond, 20 projecten lopend
- Eindresultaat: variërend van € 30.000 tot € 2 mln. per project

Voorbeeld: Afhandeling aanvragen

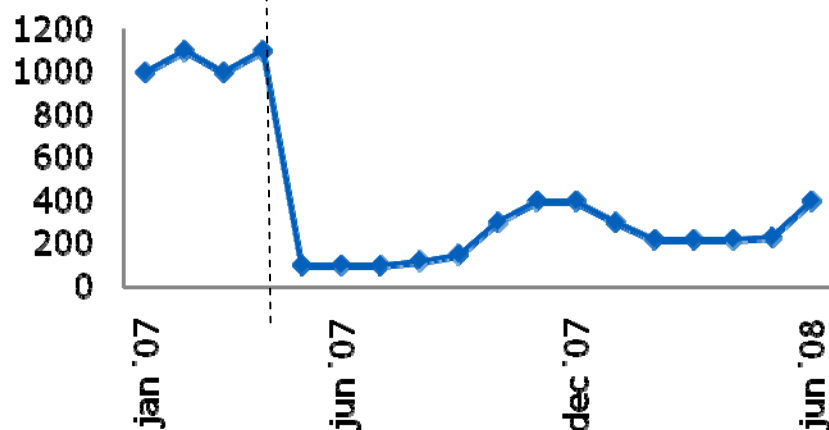
Instroom constant



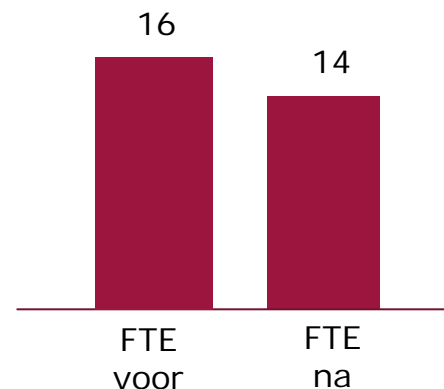
Doorlooptijd cf klantwens



Achterstand gedaald

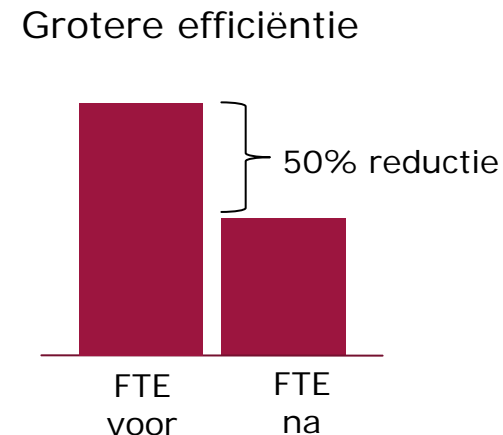
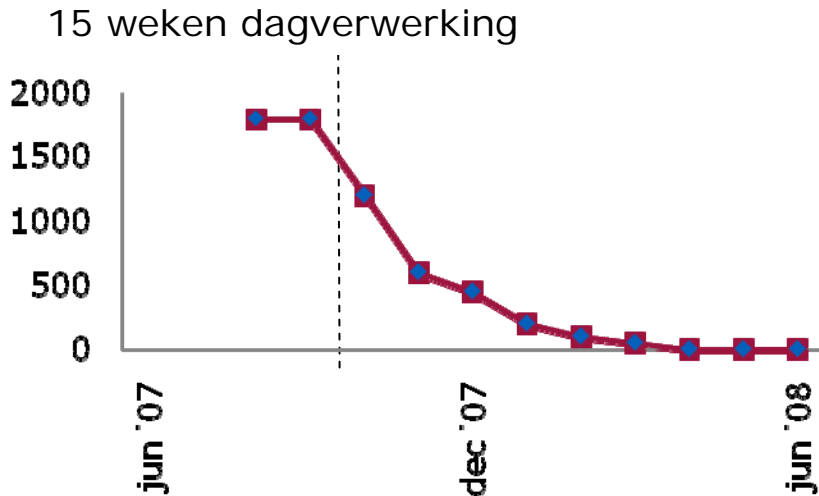
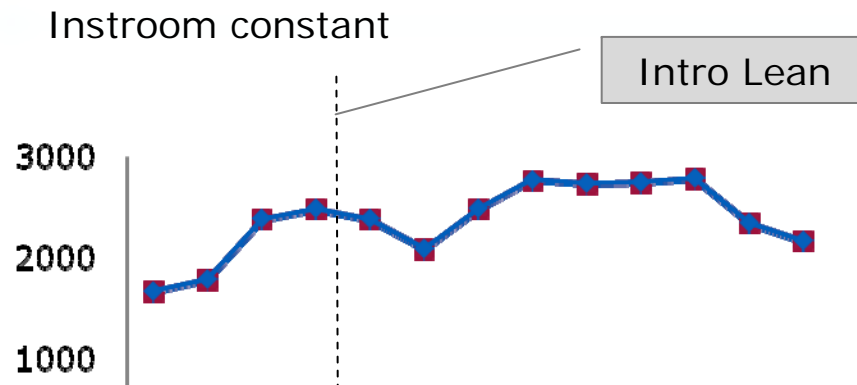


Grotere efficiëntie



Proces onder controle, besturing o.b.v. klantwens, door minder rework ruimte voor commerciële activiteiten.

Voorbeeld: Verwerking binnen 1 dag



Met minder mensen een betere performance.

Valkuilen/Lessons Learned

Cultuur

- Beschouw LSS als een management filosofie en niet als een techniek.
- Deployment strategie moet passen bij je bedrijf (cultuurverandering).
- Betrek de vloer voordat de verandering moet gaan plaatsvinden.

Implementatie

- Programma governance niet goed genoeg.
- Onvoldoende seniormanagement in sponsorschap.
- Blijf kritisch bij project- en Greenbelt selectie (zomaar wat doen is onvoldoende).

Resultaat

- Realiseer Quick wins: "Beter één vogel in de hand, dan tien in de lucht".
- Alleen resultaat leidt tot enthousiasme: succesvolle projecten vanaf de start zijn van groot belang.

Lean Six Sigma binnen AEGON

Vragen?